

Haben Wohnungsgenossenschaften eine Zukunft?*

Volker Beuthien

Daniel Brunner

7. Mai 2002

HINWEISE ZUR VERÖFFENTLICHUNG: _____

Dieser Beitrag ist erschienen in: Die Wohnungswirtschaft, Nr. 6, 2002, S. 14–19.

Elektronisch verfügbar unter:

<http://www.dbrunner.de/pub/dw-zukunft-pu01.pdf>

*Gekürzte und überarbeitete Fassung des Vortrags von Volker Beuthien anlässlich des Genossenschaftstages 2002 des Verbandes Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen (BBU) e.V. in Frankfurt (Oder) am 4. März 2002. Beide Autoren: Institut für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg, Am Plan 2, 35032 Marburg; Brunner, E-Mail: brunner@wiwi.uni-marburg.de.

Haben Wohnungsgenossenschaften eine Zukunft?*

Volker Beuthien Daniel Brunner

7. Mai 2002

1 Einleitung

Märkte befinden sich, das kann man besonders gut am Wohnungsmarkt mit seinen zyklischen Schwankungen beobachten, nicht in einem statischen Gleichgewichtszustand, sondern in einer dynamischen Entwicklung, die sich in der Zeit abspielt. In diesem Prozess gilt es, ständig marktbezogenes Wissen zu entdecken. Jedes Unternehmen muss für sich nach den geeigneten Mitteln und Massnahmen suchen, um in diesem Entdeckungsverfahren zu bestehen. Zu Zeiten des Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetzes (WGG) bzw. zu Zeiten des staatlichen gelenkten Städtebaues in der DDR waren die Aktionsparameter der Unternehmen stark eingeschränkt. Mit dem Wegfall der Wohnungsgemeinnützigkeit und mit der Einbindung der ostdeutschen Wohnungswirtschaft in die marktwirtschaftliche Ordnung veränderte sich der Wohnungsmarkt. Der Wettbewerb nahm zu und das Wettbewerbsumfeld veränderte sich. Dieser Prozess kann mit den Schlagworten demographische Entwicklungen, Wanderungsprozesse, Suburbanisierung, Auffächerung der Wohnwünsche der Nachfrage, Rückgang der Zahl der Haushalte ab ca. 2015 skizziert werden. Haben Wohnungsgenossenschaften in diesem geänderten Wettbewerbsumfeld noch eine Zukunft? Wenn ja, worin kann diese liegen?

2 Der wohnungsgenossenschaftliche Förderzweck gestern und heute

Ursprünglich lag die wesentliche Aufgabe der Wohnungsgenossenschaften darin, die vorherrschende Wohnungsnot zu lindern, also überhaupt menschengerechten Wohnraum bereitzustellen. Sie waren ganz wesentlich damit befasst, wohnungsmarktlche Probleme zu beseitigen. Später waren die Wohnungsgenossenschaften in Westdeutschland über den sozialen Mietwohnungsbau und das Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz in die staatliche Wohnungspolitik eingebunden. In Ostdeutschland wurden die ehemaligen Wohnungsgenossenschaften und die neu gegründeten Arbeiterwohnungsgenossenschaften Teil der

*Gekürzte und überarbeitete Fassung des Vortrags von Volker Beuthien anlässlich des Genossenschaftstages 2002 des Verbandes Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen (BBU) e.V. in Frankfurt (Oder) am 4. März 2002. Beide Autoren: Institut für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg, Am Plan 2, 35032 Marburg; Brunner, E-Mail: brunner@wiwi.uni-marburg.de.

staatlichen Wohnraumlentung. Hüben wie drüben war ihr Zweck, neben den bisherigen Mitgliedern auch die noch nicht versorgten Mitglieder zu fördern bzw. soziale Aufgaben zu übernehmen, für die sie vom Staat Steuererleichterungen, finanzielle Zuwendungen etc. erhielten.

Nach dem Wegfall des WGG in Westdeutschland und der Einbindung der ostdeutschen Wohnungswirtschaft in das marktwirtschaftliche System der Bundesrepublik müssen sie sich wie andere Unternehmen voll dem Wettbewerb stellen.

Die Zukunft der Wohnungsgenossenschaften liegt dabei, was den Förderzweck angeht, in folgendem:

Altes halten und zeitgerechtes Angebot: Dies bedeutet, den bisherigen Wohnungsbestand zu erhalten, ihn gegebenenfalls zu modernisieren und den heutigen Ansprüchen der Mitglieder anzupassen.

Neubau für höhere und andere Ansprüche: Neben der Pflege des Bestandes gibt es auch sinnvolle Möglichkeiten, durch Neubau höhere oder andere Ansprüche der Mitglieder (schwellerfreie Wohnungen, besondere Grundrisse für Single-Wohnungen etc.) zu befriedigen.

Neue unversorgte Mitglieder als genossenschaftliches Schwungrad: Konzentriert sich die Genossenschaft ausschließlich auf die Versorgung der bisherigen Mitglieder und sieht sie sich nur noch als Verwalter des vorhandenen Wohnungsbestandes, so droht der Genossenschaft Gefahr. Immer älter werdende Mitglieder, immer weniger aktuellen Bedürfnissen entsprechende Wohnangebote, ein lethargisches Management können zu einem „Sterben“ oder einem „Totverwaltern“ der wohnungsgenossenschaftlichen Idee führen. Daher sind junge, noch nicht versorgte Mitglieder das Schwungrad für eine Wohnungsgenossenschaft. Anhand ihrer möglicherweise völlig anderen Wohnbedürfnisse bringen diese die Genossenschaftsleitung dazu, sich ihnen zuzuwenden und entsprechende Angebote bereitzustellen. Vor allem sichern sie die genossenschaftliche Förderidee und tragen sie in die nächste Generation weiter. Sie sichern damit eine gesunde Altersmischung in der Genossenschaft.

3 Sind die Wohnungsgenossenschaften für die Zukunft im Wettbewerb gerüstet?

3.1 Richtige Unternehmensidee und richtige Unternehmensstruktur?

Haben die Wohnungsgenossenschaften die richtige Unternehmensstruktur für den Wettbewerb?

3.1.1 Genossenschaftlicher Förderzweck

Wohnen zählt zu den menschlichen Grundbedürfnissen. Jeder Mensch braucht ein Dach über dem Kopf. Für das Gut Wohnen geben die Haushalte den höchsten Anteil ihres

Einkommens aus. Daher ist der wohnungsgenossenschaftliche Grundgedanke, Mitglieder mit Wohnraum zu versorgen, eine zeitlos gültige Idee. Auch die Konzentration auf Bevölkerungsgruppen, die nicht oder nur sehr schwer Wohneigentum bilden können und denen mittels der Idee der genossenschaftlichen Selbsthilfe zu einer preiswerten, bestandsfesten Wohnung verholfen werden kann, überzeugt.

3.1.2 Eigenverantwortliche Leitung durch den Genossenschaftsvorstand

Im Wettbewerb ist es wichtig, dass die genossenschaftlichen Leitungsorgane schnell und angemessen auf Marktentwicklungen reagieren können. Der Genossenschaftsvorstand ist nach § 27 Abs. 1 GenG zur eigenverantwortlichen Geschäftsführung beauftragt. Er muss dabei nur die im Statut der Genossenschaft niedergelegten Beschränkungen beachten. Im übrigen ist er frei von geschäftspolitischen Weisungen anderer Genossenschaftsorgane. Damit ist der Genossenschaftsvorstand wie der Vorstand einer Aktiengesellschaft bei der Wahl und dem Einsatz von Wettbewerbsparametern frei. Es kann daher genauso schnell und professionell am Markt agieren wie seine Wettbewerber.

3.1.3 Managementkontrolle durch Aufsichtsrat und Prüfungsverband

Der Aufsichtsrat ist das Kontrollorgan der Geschäftsführung. Die Aufsichtsbefugnis und -pflicht umfasst alle Zweige der Verwaltung, insbesondere hat der Aufsichtsrat darauf zu achten, dass der Vorstand bei seiner Geschäftspolitik den Förderzweck der Genossenschaft wahrt. Darüber hinaus dient die Kontrolle durch den Prüfungsverband dem Schutz der Mitglieder und dem Schutz der Gläubiger. Die Pflichtprüfung durch den Prüfungsverband ist ein wesentliches Mittel, um die Verwirklichung des genossenschaftlichen Förderzwecks sicherzustellen.

3.1.4 Identitätsprinzip

In gewöhnlichen Mietverhältnissen zwischen privaten Vermietern oder in Mietverhältnissen zwischen privaten Haushalten und großen Wohnungsunternehmen, etwa in der Rechtsform der Aktiengesellschaft, besteht ein grundsätzlicher Konflikt zwischen dem Vermietungskapital, das auf eine möglichst große Rendite bedacht ist, und dem Mieter, dem vor allem an preisgünstigem Wohnraum gelegen ist. Genossenschaften zeichnen dagegen das Identitätsprinzip aus, d.h. die Mieter sind zugleich die Mitglieder. Dadurch fällt der Gegensatz zwischen Vermietungskapital und Mieter- oder Nutzerinteressen zwar nicht gänzlich weg, aber er schwächt sich ab. Denn die Wohnungsgenossenschaft muss keine höchstmögliche Rendite erwirtschaften, sondern sie muss ihren Mitgliedern gegen angemessenes, d.h. die Kosten und die Rücklagen deckendes Entgelt, Wohnraum bereitstellen. Daher ist die Wohnungsgenossenschaft frei von Kapitalanlageinteressen Dritter.

3.2 Besondere Wettbewerbsnachteile für Wohnungsgenossenschaften?

Schaut man auf die Zukunft der Wohnungsgenossenschaften, so muss man sich auch fragen, welchen besonderen Nachteilen sie im Wettbewerb im Vergleich zu ihren Konkurrenten ausgesetzt sind.

3.2.1 Öffentlich-rechtliche Restbindungen

Im Zuge der deutschen Einheit hat es mit den Privatisierungsbestrebungen und der in der Folgezeit entstandenen Altschuldenhilfegesetzgebung ein spezielles Überleitungsrecht gegeben. Dieses führte für die ostdeutschen Wohnungsgenossenschaften zu einigungsbedingten Erschwernissen. Denn diese mussten mit der Einbindung in die Rechtsordnung der Bundesrepublik Deutschland zurecht kommen. Zum anderen fanden sie einen Wohnungsbestand vor, für deren Erstellung in erster Linie die DDR-Wohnraumplanung verantwortlich ist und den sie nun in einem marktwirtschaftlichen Umfeld bewirtschaften sollen.

3.2.2 Förderung von Mitgliedereigentum

Sind den Wohnungsgenossenschaften aufgrund ihrer Struktur bestimmte Marktsegmente verschlossen? Ein solches Marktsegment könnte in der Schaffung von Wohneigentum der Mitglieder liegen.

Dieses Wohneigentum könnte zunächst in der Schaffung von Eigenheimen bestehen. In Wohnungsgenossenschaften gibt es indes in der Regel nur wenig Spielraum zur Bildung von Wohneigentum der Mitglieder. Vielmehr herrscht der Typus der Vermietungsgenossenschaft vor. Eine Wohnungsgenossenschaft, die statt dessen auf die Schaffung von Eigenheimen angelegt ist, hätte ihren Zweck immer dann erfüllt, sobald alle Mitglieder mit einem Eigenheim ausgestattet sind. Dann droht jedoch die sogenannte „sterbende Genossenschaft“.

Bietet die Wohnungsgenossenschaft ihren Mitgliedern dagegen Eigentum in Form von Wohnungseigentum an, so verliert sie ihr Grundeigentum an die Wohnungsgenossen. Die Wohnungseigentümer verwalten dann ihr gemeinschaftliches Eigentum selbst oder durch einen von ihnen bestellten Verwalter. Da die Wohnungseigentümer als Wohnungseigentümergeinschaft selbst für die Verwaltung ihres Gemeinschaftseigentums zuständig sind, droht der Wohnungsgenossenschaft, gegenüber diesen Mitgliedern keinerlei genossenschaftliche Förderaufgabe mehr zu haben.

Zwar kann sie sich von der Wohnungseigentümergeinschaft zum Wohnungsverwalter bestellen lassen, aber das geht nur für die Dauer von fünf Jahren. Eine längerfristige Bestellung scheitert an § 26 Abs. 1 Wohneigentumsgesetz (WEG), da eine Bestellung über den gesetzlich angegebenen Zeitraum nicht zulässig ist und eine weitere Bestellung frühestens ein Jahr vor Ablauf der Bestellungszeit gefasst werden kann.

Jedoch steht den Wohnungsgenossenschaften noch die Möglichkeit offen, ihren Mitgliedern ein eigentumsähnliches Recht an der von ihnen genutzten Wohnung zu verschaffen und zwar das in §§ 31 ff. WEG vorgesehene Dauerwohnrecht. Die Wohnungsgenossenschaft räumt damit ihren Mitgliedern ein dingliches, veräußerbares und vererbliches

Recht zur dauerhaften Nutzung der Wohnung ein. Dann verbleibt das Grundeigentum bei der Wohnungsgenossenschaft und diese bleibt kraft dieses Grundeigentums weiterhin für die Grundstücks- und Gebäudeverwaltung zuständig.

Da der dem Dauerwohnrecht zu Grunde liegende Vertrag mehr dem Kaufvertrag als dem Mietvertrag ähnelt, wird häufig eingewendet, das Dauerwohnrecht würde den Genossen verhältnismässig teuer zu stehen kommen und fast an den Preis für Wohnungseigentum heranreichen. Jedoch ist zu berücksichtigen, dass auch für das Dauerwohnrecht, wenn es die Anforderungen an ein eigentumsorientiertes Dauerwohnrecht erfüllt, Eigenheimzulage gewährt werden kann. Auch vermag die Wohnungsgenossenschaft sehr individuelle Finanzierungsmodelle mit ihren Mitgliedern auszuarbeiten, so dass dann der Preis des Dauerwohnrechts für das Mitglied attraktiv bleibt.

Die Praxis hat auch gezeigt, dass eine Durchmischung verschiedener Nutzergruppen (Dauerwohnrechtinhaber und Mieter) unproblematisch ist, da die Wohnungen sämtlicher Nutzer von der Genossenschaft in gleicher Weise verwaltet werden. Spannungen und Meinungsverschiedenheiten bei der Wohnungsverwaltung können also nicht aufgrund der unterschiedlichen Ausgestaltung der Nutzung auftreten.

Das Dauerwohnrecht ermöglicht es somit, neue Nutzergruppen und damit neue Mitglieder zu gewinnen, insbesondere beim Neubau von Reiheneinfamilienhäusern. Gerade wenn das Eigenheim für den Genossen finanziell unerreichbar ist, kann die Wohnungsgenossenschaft auf diese Weise eine individuelle der Kaufkraft des Mitglieds angepasste dinglich gesicherte Wohnform anbieten.

3.3 Besondere Wettbewerbsvorteile für Wohnungsgenossenschaften?

3.3.1 Kapitalstruktur

Was die Kapitalstruktur einer Wohnungsgenossenschaft angeht, so erweist es sich als Vorteil, dass es keine nutzerfremden Kapitalanlageinteressen gibt. Deshalb entsteht kein dauernder Konflikt zwischen den Mietern einerseits und den Kapitalanlegern andererseits. Aus der Genossenschaft fließen keine Kapitaldividenden ab, sondern die erwirtschafteten Überschüsse verbleiben als Rücklagen für Modernisierung und Neubau in der Genossenschaft. Die Wohnungsgenossenschaft verlangt von ihren Mietern nur eine kosten- und investitionsgedeckte Miete und keine „renditeorientierte“ Miete.

3.3.2 Kündigungsschutz

Ein weiterer Vorteil liegt im besonderen Kündigungsschutz, den die Wohnungsgenossenschaftsmitglieder im Vergleich zu anderen Mietverhältnissen genießen. Gewiss sorgt auch schon das allgemeine Mietrecht für einen sehr weit reichenden Kündigungsschutz. Für Wohnungsgenossenschaften liegen die rechtlichen Kündigungsanforderungen noch höher, insbesondere fällt die Eigenbedarfskündigung weg.

Da gerade im Alter der Wunsch nach einem sicheren Zuhause besteht, bietet die Wohnungsgenossenschaft ihren Mitgliedern insoweit besonderen Schutz. Denn mit relativ wenig Eigenkapitalaufwand für den Geschäftsanteil kommt das Mitglied in jedem Fall in den Genuss von zwar nicht eigentumsähnlichen, aber doch bestandssicheren Wohnraum.

3.3.3 Mitgliederpartizipation

Kann die Wohnungsgenossenschaft ihre Förderziele insoweit besonders gut erfüllen? Bietet sie dazu ausreichende und funktionierende Organe?

Nach dem traditionellen Idealbild soll sich die genossenschaftliche Selbsthilfe in möglichst viel Selbstverwaltung und Selbstverantwortung der Mitglieder vollziehen. Oberstes und grundsätzlich allzuständiges Genossenschaftsorgan ist die Generalversammlung. Diese ist jedoch geschäftspolitisch weithin entmachtet. Der Vorstand leitet das genossenschaftliche Unternehmen in eigener Verantwortung, also frei von Weisungen anderer Genossenschaftsorgane. Da die meisten Genossenschaften das Recht, den Vorstand zu wählen entsprechend der Mustersatzung dem Aufsichtsrat übertragen haben, ist der Generalversammlung damit auch ihr personalpolitischer Einfluss auf die Geschäftsführung verloren gegangen. Vielfach ist die Generalversammlung sogar durch eine Vertreterversammlung ersetzt, so dass die Außenstehenden dann keinerlei geschäftspolitischen Einfluss mehr haben. Deshalb besteht die Gefahr, dass sich die Entscheidungen von Management, Aufsichtsrat und Vertretersammlung von den Vorstellungen und Wünschen der nicht zu Vertretern gewählten Mitglieder entfernen. Wie kann dem entgegengewirkt werden und wie können Strukturen geschaffen werden, so dass auch jedes einzelne Mitglied ein Interesse an der Mitwirkung in seiner Genossenschaft hat?

Es bietet sich an, und einige Beispiele in der Praxis deuten insoweit bereits auf positive Wirkungen hin, die statutarischen Organe durch Beiräte, Hausversammlungen, Regionalorgane, gruppenspezifische Beiräte sowie Seniorenbeiräte zu ergänzen. Dieses Verfahren bietet sich insbesondere dann an, wenn Modernisierungsentscheidungen zu treffen sind und besondere Bauvorhaben geplant werden. Denn dann wird dem Mitglied vor Ort bewusst, dass es für die Genossenschaftsleitung von Bedeutung ist, zu erfahren wie die Mitglieder das Vorhaben einschätzen. Vermögen doch die Menschen vor Ort ihre Wohnsituation und ihre Wohnwünsche am besten einzuschätzen. Gewiss können auch Unternehmen in anderer Rechtsform zusätzliche Partizipationsorgane einführen. Diese sind also kein exklusiver Vorteil nur der Wohnungsgenossenschaft. Jedoch fällt die Einführung derartiger Partizipationsorgane bei einer Wohnungsgenossenschaft leichter, weil diese schon von ihrer Grundstruktur partizipativ angelegt ist.

3.3.4 Genossenschaftliches Wohnen

Welche Möglichkeiten hat eine Genossenschaft, um eigenes genossenschaftliches Wohnen anzubieten? Beispiele für solche Mitgliedschaftsanreize können sein:

- Die Genossenschaft kann für die Mitglieder Leistungen des Wohnumfeldes anbieten bsp. durch Grünanlagen, Verkehrsberuhigung, Spielplätze, Gemeinschaftseinrichtungen wie Kindergärten, Räume für Veranstaltungen.
- Darüberhinaus können spezielle Dienstleistungen angeboten werden. Zu denken ist an vielfältige Formen der Seniorenbetreuung. Diese kann von speziellen Dienstleistungen über Betreutes Wohnen hin bis zur Zusammenarbeit mit Pflegediensten reichen. Zu denken ist aber auch an Beratungsdienstleistungen, Kinderbetreuung, Einkaufsservice, Concierge-Dienste und ähnliches.

- Die Mitglieder können über die über die angesprochenen zusätzlichen Partizipationsorgane die Möglichkeit erhalten, an der Willensbildung und der Entscheidungsvorbereitung teilzunehmen. Dies festigt die Nutzungsbeziehung zwischen Mitglied und Genossenschaft, weil die Wohnungsgenossenschaft sich damit von anderen Anbietern abhebt und für die Genossen so ein besonders attraktiver Wohnraumbieter ist.
- Es können Sprechstunden der Vertreter vorgesehen werden.
- Neue Mitglieder können gezielt angesprochen werden und sie können mit speziellen Einladungen zum Kennenlernen der Genossenschaft animiert werden.
- Der Vorstand kann regelmäßige Mitgliederbefragungen durchführen und sich auf diese Weise der Zufriedenheit der Mitglieder mit der Leistung der Wohnungsgenossenschaft insgesamt und mit einzelnen Förderleistungen vergewissern.

Um die besonderen wohnungsgenossenschaftlichen Förderstrukturvorteile den Mitgliedern deutlich zu machen, haben viele Wohnungsgenossenschaften erkannt, dass ein blosser Jahresbericht oder ein Jahresabschluss nicht ausreicht. Es entstanden und entstehen Mitteilungsblätter, in denen die Genossenschaft über ihre Leistungen, bereits erreichten und zukünftigen Förderpläne berichtet. Solcherlei Mitteilungsblätter lassen sich auch in eine Förderbilanz und in einen Förderbericht einstellen. Jeweils kann die Genossenschaftsleitung vorstellen, welche Förderziele sie sich setzt und mit welchem Maßnahmen es ihr gelungen ist, diese Ziele umzusetzen. Insbesondere ließe sich darstellen, welche Sozialleistungen erbracht wurden und welche Kosten damit verbunden waren.

Auch eine Wohnungsgenossenschaft kann trotz aller Vorteile, die sie bietet, nicht damit rechnen, dass alle Mitglieder lebenslang bei ihr wohnen. Vielmehr droht auch ihr (altersbedingt, berufsbedingt, bedingt durch steigenden Wohlstand) ständiger Nutzerwegfall. Dies ist solange nicht gefährlich, wie genügend Anwärter auf Wohnungen warten. Ist die Genossenschaft jedoch nicht in der Lage, für einen hinreichend großen Teil der Mitglieder angemessenen Wohnraum bereitzustellen und droht ihr deshalb Abwanderung, so beeinflusst dies auch die Förderung der verbliebenen Mitglieder. Die Last eines Leerstandes muss von diesen Mitgliedern getragen werden. Eine Wohnungsgenossenschaft ist daher gut beraten, neben der Mitgliederstruktur auch ein Auge auf den Wohnungsmarkt zu werfen.

Welche Vorteile bzw. welche Chancen bestehen für die Wohnungsgenossenschaften im Markt? Die Wohnungsgenossenschaften bieten dort nach wie vor meist den günstigsten Wohnraum an. Jedoch müssen auch die Wohnung und das Wohnumfeld so gestaltet sein, dass es auf das Interesse der Wohnraumnachfrager trifft. Durch die enge Rückkopplung mit den Wohnwünschen der Mitglieder besteht für die Wohnungsgenossenschaft die Möglichkeit, ihr Produkt zu differenzieren. So vermag sie neue Grundrisse für Wohnungen auszuprobieren, neue Dienstleistungen anzubieten, die Spareinrichtung wiederzubeleben und auch auf diesem Gebiet für die Mitglieder attraktive Angebote zu schaffen. Das Ermitteln von Wohnwünschen ist durch die partizipative Struktur der Genossenschaft bereits in der genossenschaftlichen Rechtsform angelegt; es muss nur so umfassend wie möglich genutzt werden.

Eine Wohnungsgenossenschaft mit einer auch nach außen sichtbaren genossenschaftlichen Identität stellt ein Kulturgut dar. Dieses schlägt sich in gesellschaftlichem Ansehen nieder und wird so am Wohnungsmarkt zu einer wertvollen Marke. Infolgedessen besteht die Chance, dass mehr Außenstehende sich für die Idee der Wohnungsgenossenschaft zu interessieren beginnen und neue Mitglieder geworben werden können. So kann die Orientierung an den genossenschaftlichen Prinzipien nach innen helfen, sich nach außen am Markt besser zu positionieren.

4 Mit Tatkraft und Zuversicht die Zukunft gestalten

Für die Wohnungsgenossenschaften ergeben sich so zwei Herausforderungen: Zum einen müssen sie ihren Mitgliedern angemessenen Wohnraum verschaffen und damit ihren Förderzweck erfüllen. Zum anderen müssen sie ein attraktives Angebot am Wohnungsmarkt anbieten, um für weitere Nachfrager interessant zu bleiben und um zumindest Abwanderung zu vermeiden. Die Wohnungsgenossenschaften können durch ihre Förderstrukturvorteile einerseits den Zusammenhalt ihrer Mitglieder stärken und deren Zufriedenheit steigern. Andererseits begründet gerade diese Mitgliederorientierung eine Kernkompetenz, die sie im Wettbewerb mit anderen Wohnungsanbietern auszeichnet und die sie am Markt für wohnungssuchende Menschen attraktiv macht. Die Stärke der Wohnungsgenossenschaften liegt in ihrer zutiefst sozialen Idee und ihrer stolzen Tradition sowie ihren bisher erbrachten ansehnlichen wohnungswirtschaftlichen Leistungen. Aus beidem heraus gilt es, die Zukunft zu gestalten. In dem Maße, in dem es den Wohnungsgenossenschaften gelingt, die sich bietenden Marktchancen selbstbewusst zu nutzen, haben sie im Wettbewerb mit anderen Wohnraumanbietern eine aussichtsreiche Zukunft. Dazu muss man zunächst und vor allem an die eigene Zukunft glauben!